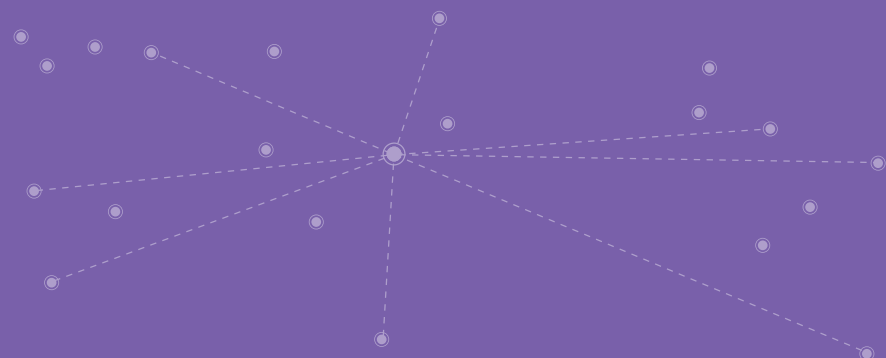




策划编辑：关振兴
责任编辑：谷建亚 董 玲 李莹肖
装帧设计：刘文东

人力资源开发与管理

RENLI ZIYUAN KAIFA YU GUANLI



免费提供

精品教学资料包

服务热线：400-615-1233
www.huatengzy.com



定价：45.00元

普通高等院校行政管理系列教材



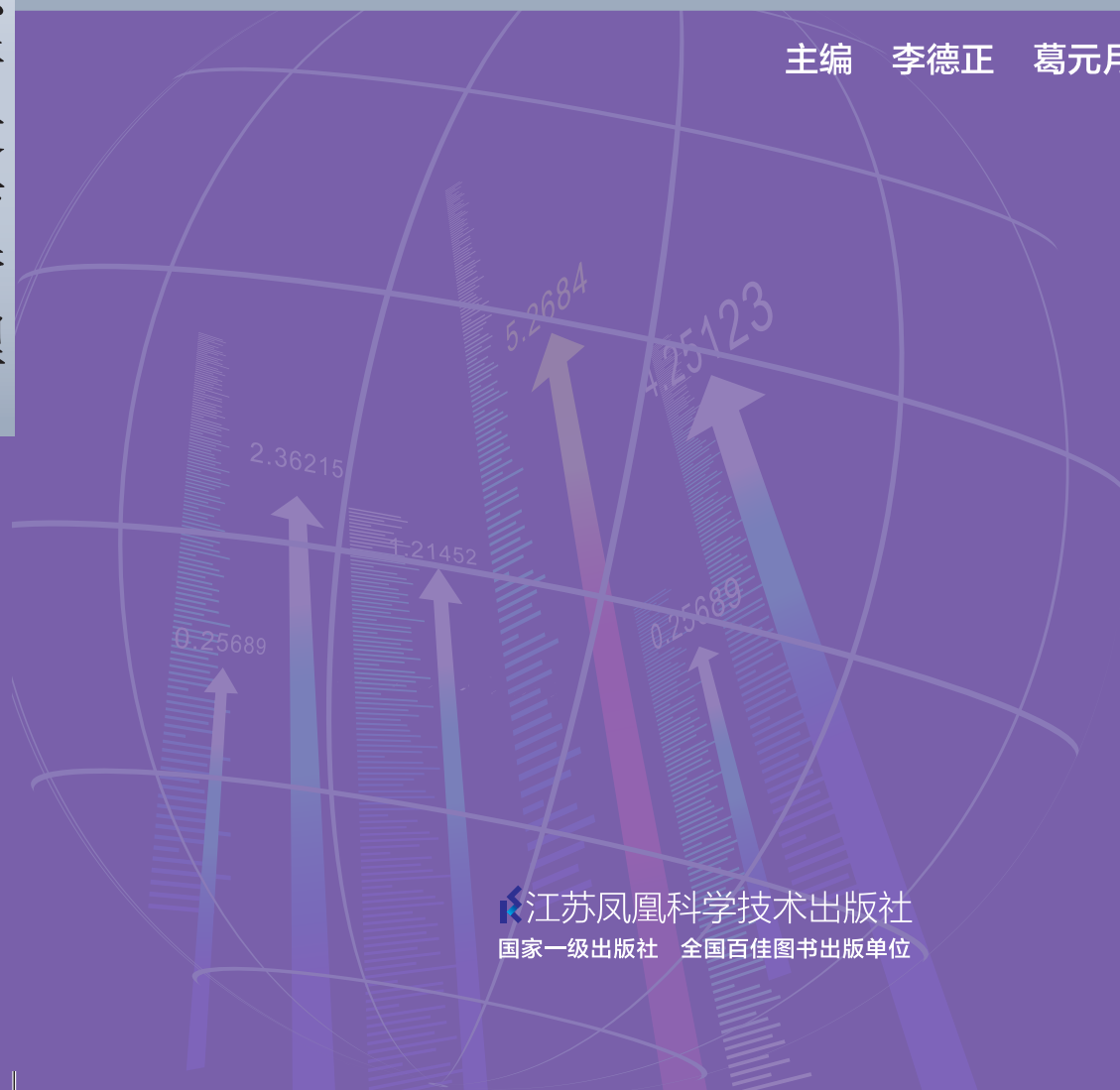
普通高等院校行政管理系列教材

人力资源开发与管理

江苏凤凰科学技术出版社

人力资源开发与管理

主编 李德正 葛元月 王振涛



江苏凤凰科学技术出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

普通高等院校行政管理系列教材

人力资源开发与管理

主 编 李德正 葛元月 王振涛
副主编 贺 娜 旷强军 梁 珺 陈凤丽

 江苏凤凰科学技术出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理/李德正,葛元月,王振涛主
编. —南京:江苏凤凰科学技术出版社,2016. 2(2022. 7 重印)
ISBN 978-7-5537-6113-8

I. ①人… II. ①李… ②葛… ③王… III. ①人力资
源开发 ②人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 026437 号

普通高等院校行政管理系列教材

人力资源开发与管理

主 编 李德正 葛元月 王振涛
责 任 编 辑 谷建亚 董 玲 李莹肖
责 任 校 对 郝慧华
责 任 监 制 曹叶平 周雅婷

出 版 发 行 江苏凤凰科学技术出版社
出版社地址 南京市湖南路 1 号 A 楼,邮编:210009
出版社网址 <http://www.pspress.cn>
印 刷 三河市骏杰印刷有限公司

开 本 787 mm×1 092 mm 1/16
印 张 15.25
字 数 371 000
版 次 2016 年 3 月第 1 版
印 次 2022 年 7 月第 4 次印刷

标 准 书 号 ISBN 978-7-5537-6113-8
定 价 45.00 元

如有图书印装质量问题,请致电 010-88433760。

前言

PREFACE

21 世纪是全球化、市场化、信息化的世纪,是知识主宰的世纪。知识的创造者与知识的载体——人将超越企业所拥有的其他资源(如土地、原材料、房屋、机器等)成为最重要的战略性资源,人力资源成了当今时代人们共同关注的焦点。

当前具备一定规模的企业大多设有专门的人力资源管理结构,其职责是有效地开发和利用人力资源,即根据企业发展战略的要求,有计划地对人力资源进行合理配置,通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程,调动员工的积极性,发挥员工的潜能,为企业创造价值,给企业带来效益,确保企业战略目标的实现。

在高等教育领域,人力资源管理已成为行政管理、公共管理专业的课程体系中一门非常重要的核心课程。

本教材遵循管理学的基本原理与人本思想,在编写的过程中,充分遵循“条理清晰、环环相扣、详略得当、内容夯实”的原则,全面、系统地介绍了人力资源开发与管理的相关知识。全书共分为 10 章,分别为人力资源开发与管理概论、人力资源管理的理论基础、工作分析、员工招聘、员工培训与人力资源开发、绩效考核、薪酬管理、劳动关系、职业生涯、团队管理。

本教材具有如下特点:

(1) 体例新颖,结构清晰。本教材中每章都以“学习目标”为先导,明确本章需要掌握的内容;“学习目标”之后是“案例导入”,用生动有趣的案例引出全章知识;每章最后还设有“思考与练习”,便于读者巩固所学知识内容。

(2) 注重理论与实践的结合。本教材中每章开篇均设有“案例导入”,文末设有“案例讨论”,正文中结合不同知识点穿插大量的案例。丰富的案例资料,不仅有助于读者更好地理解知识点,而且增强了教材的生动性和趣味性,也有助于读者运用所学知识指导实践工作。

(3) 内容新颖,知识脉络清晰。本教材所介绍的人力资源开发与管理的知识均为该学科最前沿的理论研究成果,注重理论研究与现实社会的紧密结合。同时,全书的知识结构经过精心设计,确保知识点层层递进,前后呼应,自成一体。

本教材由李德正、葛元月、王振涛担任主编,贺娜、旷强军、梁珺、陈凤丽担任副主编,由李德正设计编写架构并进行统稿。本教材的具体编写分工如下:第一章、

第四章由李德正编写；第二章、第三章、第六章由葛元月和陈凤丽共同编写；第五章由王振涛编写；第七章由贺娜编写；第八章由王振涛和贺娜共同编写；第九章由葛元月和旷强军共同编写；第十章由梁珺编写。

本教材适合作为高等院校的行政管理、公共管理等相关专业的教材,也适合广大企事业单位、政府与公共组织的管理者阅读参考。

本教材在编写的过程中,参考并借鉴了国内外许多学者的著作,在此表示感谢。由于编写的时间与编者水平的限制,本教材难免存在不够缜密之处,欢迎读者批评指正,以便我们进一步完善。

编 者

目录

CONTENTS

▶ 第一章 人力资源开发与管理概论	1
第一节 人力资源开发与管理概述	1
第二节 人力资源开发与管理的环境	4
第三节 人力资源开发与管理的发展趋势与面临的挑战	5
▶ 第二章 人力资源管理的理论基础	12
第一节 人力资源个体分析	13
第二节 人力资源经济分析	30
▶ 第三章 工作分析	35
第一节 工作分析概述	35
第二节 工作分析的要素和程序	41
第三节 工作分析的方法	43
第四节 编写工作说明书	50
▶ 第四章 员工招聘	58
第一节 招聘概述	59
第二节 招聘的方式与渠道	65
第三节 员工甄选与录用	73
第四节 招聘评估	80
▶ 第五章 员工培训与人力资源开发	85
第一节 员工培训概述	86
第二节 员工培训的流程和方式	88
第三节 员工培训需求分析	92
第四节 员工培训效果评估	97
第五节 人力资源开发	100
▶ 第六章 绩效考核	107
第一节 绩效考核概述	108

第二节	绩效考核方法与绩效考核周期	116
第三节	绩效考核者、考核资料与考核结果	127
第四节	绩效考核结果的完善	136
▶ 第七章	薪酬管理	141
第一节	薪酬管理概述	142
第二节	薪酬管理体系的设计	147
第三节	奖励性可变薪酬制度	157
第四节	员工的福利体系	160
▶ 第八章	劳动关系	168
第一节	劳动关系概述	169
第二节	劳动管理	173
第三节	社会保险	183
第四节	劳动争议	189
▶ 第九章	职业生涯	193
第一节	职业生涯概述	193
第二节	个人职业生涯管理	197
第三节	组织职业生涯管理	202
第四节	管理人员的开发	208
▶ 第十章	团队管理	216
第一节	团队概述	217
第二节	团队建设	221
第三节	团队沟通	228
第四节	团队学习	233
▶ 参考文献		237

第一章 人力资源开发与管理概论

学习目标

- 理解人力资源开发与管理含义、特征和意义。
- 了解人力资源开发与管理的环境。
- 了解人力资源开发与管理趋势和挑战。



案例导入

人才的重要性

据《史记·高祖本纪》记载,刘邦平定天下后,在雒阳南宫举行酒宴,询问列侯诸将,请他们谈谈自己为什么能得天下,而项羽为什么失去天下。高起、王陵对答:“陛下慢而侮人,项羽仁而爱人。但您派人去攻城略地后,战利品和俘虏都赏给了打仗的将士,有利益与大家共享;项羽妒贤嫉能,陷害有功劳的人,怀疑有本领的人,对打了胜仗的人不给记功,对得来土地的人不给予好处——这就是他失天下的原因。”高祖说:“你们只知其一,不知其二。要说运筹于帷幄之中,决胜于千里之外,我不如子房;主持行政机构,管理百姓,保证供应,使粮食的运输线不断绝,我不如萧何;率领百万大军,战必胜,攻必克,我不如韩信。这三位都是杰出人物,我能使用他们,这才是我得到天下的原因。而项羽连一个范增都不能用,所以会败在我的手里。”

与西方发达国家相比,我国在人力资源的数量方面占有绝对优势,但人力资源的平均素质相对落后,成为制约经济社会发展的一大瓶颈。因此,学习西方国家科学的管理知识、彻底扭转计划经济体制留下的诸多弊端,大力开发、利用和管理好人力资源,以弥补和替代我们的劣势、增强我们的优势,正是我们自立于世界民族之林的必然选择。

第一节 人力资源开发与管理概述

一、人力资源开发与管理含义

人力资源的观点起源于 20 世纪 60 年代。人力资源是与自然资源或物质资源相对的概念,是指能够推动特定社会系统或组织发展进步并达成其目标的人员数量和能力的总和。

对这一概念的理解,要把握以下几点:

(1) 人力资源是以人为载体的资源,既包括体力劳动者,也包括脑力劳动者。

(2) 人力资源与其他资源一样,也具有物质性、可用性、有限性、归属性。

(3) 人力资源必须具有功用,即人力资源对其归属的特定社会系统或组织的目标的实现有用。

(4) 人力资源既包括拥有成员数量的多少,也包括拥有成员的质量高低。它是存在于人体中的以体能、知识、技能、能力、个性行为等特征为具体表现的经济资源。

人力资源开发是对“人”这种特殊资源给予发掘、培育和强化,还其本身的价值,使得这种资源为宏观经济运行和微观经济管理产生巨大的效益。人力资源开发理念的出现,使得人力资源的地位进一步得到提升。

从宏观角度看,许多国家都把人口与劳动力的合理规划和生产、对国民教育的投入、促进充分就业、强化社会保障制度、对人才的吸引等多方面的内容,作为大政方针,这大大促进了人的自身利益和社会进步。从微观的角度看,许多现代组织大力对员工进行培训,发挥员工的潜能,实行员工参与管理制度、员工持股制度等,使员工的主人翁地位得到体现,这大大提高了人力资源的经济效益。总之,把人力资源作为主体,对其进行大力开发,其作用是能够使得国家与劳动者、用人组织与员工都得到利益,即获得宏观和微观两方面的双赢。

人历来是管理的对象。随着经济社会的发展和管理理论与实践的进步,对人的管理也在逐渐演进。人力资源管理可以分为宏观和微观两个方面。

从人类社会发展的角度看,社会越进步、结构越复杂,人们的活动就越应当理性化,因此,对于社会生活的宏观调控与指导就越重要。宏观的人力资源管理是从社会的角度对人力资源的配置和利用。具体来说,它包含人口家庭计划、教育培训事业、社会就业与个人职业出路、人力资源市场塑造与服务、雇佣制度、劳动关系协调、工资收入调节、人力资源保护、人力资源流动、人力资源管理制度与法规等多方面的内容。宏观的人力资源管理为微观人力资源开发与管理提供了该资源的来源和其他条件,也构成微观组织人力资源开发与管理活动的外部环境。

微观的人力资源开发与管理构成人力资源开发与管理活动的主要部分。20 世纪 90 年代初以来,人力资源管理在美国和一些经济发达国家形成热潮,传统的企业劳动人事管理部门逐渐被人力资源管理部门所取代。以人力资源管理替代了劳动人事管理,这不仅仅是措辞的不同,而是有了一系列相当深刻的管理理念、管理方法、管理手段和管理模式的变化,并与整个组织的经营管理哲学的变化密切相关。

二、人力资源开发与管理特征

从经济社会生活的角度看,现代的人力资源开发与管理都具有立意的战略性、内容的广泛性、主体(管理者)的全员性、对象的目的性、手段的人道性和结果的效益性。经济发达国家的大公司和我国改革开放以来的成功企业在人力资源开发与管理方面明显地反映出上述特征。

1. 生产过程的时代性

不同的时代对人才需求的特点不同,在其形成的过程中就会受到外界环境的影响,从而造就不同时代特点的人力资源。例如,战争时代需要大量的军事人才,而和平年代需要各种类型的经济建设和社会发展方面的人才。

2. 开发对象的能动性

人力资源在经济活动中是居于主导地位能动性资源,这与自然资源在开发过程的被动地位截然相反。人有意识、有目的地进行活动,能主动调节与外部的关系,具有目的性、主观能动性和社会意识性。即人类能够根据外部可能性和自身的条件、愿望,有目的地确定经济活动的方向,并根据这一方向具体地选择、运用外部资源。对其能动性调动的情况,直接决定着开发的程度、达到的水平。能动性也是人力资源创造性的体现。

3. 使用过程的时效性

人力资源的形成、开发、使用都具有时间方面的制约性。个体具有生命周期,能够从事劳动的自然时间被限定在其生命周期的中间一段,不同的年龄阶段劳动能力各不相同。无论哪类人,都有其最佳年龄阶段和才能发挥的最佳期。

4. 开发过程的持续性

物质资源一次开发形成最终产品后,一般不需要持续开发;但人力资源与物质资源不同,需要多次开发,多次使用。知识经济时代,科技发展日新月异,知识更新速度非常快,人力资源一次获取的知识能量不能够维持整个使用过程。随着技术的进步、社会的发展,人需要不断地补充知识,即人工作之后,需要不断学习,继续充实和提高自己,可以通过发挥自己的知识和智力创造工具,使自己的器官功能得到延伸和扩大,从而增强自身能力。因此人力资源开发必须持续进行。

5. 闲置过程的消耗性

人力资源是具有两重性的,它既是价值的创造者,又是资源的消耗者。人力资源需要维持生命必不可少的消耗,同时又具有使用过程的时效性。资源闲置,无论是对组织还是对个体都是一种浪费。

6. 组织过程的社会性

人力资源活动是在特定社会组织中的群体活动。在高度社会化大生产的条件下,个体要通过一定的群体来发挥作用,合理的群体组织结构将有助于个体的成长及其作用的高效发挥。人力资源的形成、使用与开发受到社会因素的影响,包括历史、文化、教育等多方面,因此,人力资源是一种社会资源,而不是局限于某一个经济组织内部的。

三、人力资源开发与管理意义

当今,人在组织发展和提高竞争力方面的作用也越来越重要,因而人力资源管理的意义就凸现出来,具体表现如下:

1. 有利于组织竞争能力的提高

人是创造价值的源泉,知识、技能、才智等都蕴含于人这一载体中而不能独立存在,因此人力资源是组织拥有的特殊资源。在知识经济时代,竞争力来自于不能被仿制的、具有创新性的能力,而这恰恰是人力资源的重要特点。组织管理层的决策越来越多地受到人力资源的影响,从而使人力资源管理被纳入组织战略规划之中,成为关乎组织竞争力的重要因素。

2. 有利于吸引人才、调动员工的积极性

任何人都想掌握自己的命运,但组织的目标、价值观念是什么,自己适合做什么,岗位职

责是什么,自己如何有效地融入组织中并结合企业组织目标开发自己的潜能、发挥自己的能力、设计自己的职业人生等,这些都是每个员工十分关心而又深感困惑的问题。有效的人力资源管理,能够发现员工的特点并充分发挥其专长,给予员工尊重,满足员工发展的需要,为员工提供职业发展的服务。这些既能够吸引外部人才加入到组织中来,又能够通过对现有员工不同层次需要的满足,充分调动员工的积极性,使员工安于工作,忠诚于自己的组织,主动地实现组织目标。

3. 有利于组织目标的实现

组织目标是由人制定、实施和控制的,而组织的管理者是通过别人或同别人一起实现工作目标的。只有通过合理组织人力资源,不断协调人与人之间、人与物之间的关系,才能充分利用现有的人、财、物等各种资源,使之在生产经营过程中最大限度地发挥作用,并在空间和时间上达到最佳配置,保证生产经营活动有条不紊地进行。但人与物的关系最终表现为人与人的关系,任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的。因此,人力资源的合理利用对组织的整体业绩的改善、目标的实现具有重要的意义。

4. 有利于科学、规范的组织制度的制定与执行

科学、规范的组织制度是现代企业良性运转的重要保证,而人是制度的制定者和执行者。缺乏优秀的管理者和优秀的员工,难以制定出合理的组织制度或保证组织制度的有效执行。因此,通过有效的人力资源管理,加强对企业人力资源的开发和利用,搞好员工培训教育工作,是科学、规范的组织制度的制定和执行的保证,是现代企业由传统管理向科学管理转变的不可缺少的组成部分。

第二节 人力资源开发与管理的环境

一、人力资源开发与管理的公共环境

我们从总体上把影响人力资源开发与管理的诸多的社会大环境因素即公共环境,归结为政治、经济、社会、技术4个基本方面。

1. 政治因素

一个国家的政治制度、经济社会发展规则、经济政策和产业政策、社会法制状况、国家的劳动立法、政府人力资源开发与管理及有关方面的规章制度、工会发展状况等,对组织的人力资源开发与管理都有一定的影响。

2. 经济因素

经济因素对于人力资源开发与管理的影响是直接的,也是非常重大的。具体来说,一个国家的经济增长水平、各个产业的发展状况、社会投资状况、就业状况、通货膨胀状况、进出口状况、社会工资水平与收入差距情况、市场与居民消费状况等,都对人力资源开发与管理有影响。特别是经济中的竞争对人力资源开发与管理的影响更大,因为竞争状况直接决定了各个组织的人力资源管理理念与用人模式。

3. 社会因素

人是生活在社会中的,社会的文化价值观与人的职业观念、道德水平等都会对人力资源开发与管理产生影响。例如,具有“忠”文化的日本,在组织管理中就有终身雇佣、年功序列工资、家族主义和企业工会制度等特征。

4. 技术因素

一个社会的技术水平对人力资源开发与管理也有一定的影响。因为技术本身就 and 人力资源一起构成生产要素,在组织的资源配置中成为相互关联的一对要素,组织可以就此进行选择与替代。进而,技术的进步要求组织提供教育培训,以提高现有人力资源的素质,或者对其个体进行更换。在技术更新速度快的情况下,会导致人力资源的较大流动。此外,现代技术的发展,直接为人力资源开发与管理提供了先进的手段。

二、人力资源开发与管理组织环境

人力资源开发与管理组织环境大体分为市场环境和内部环境,相当于一个组织环境是由外部环境和内部环境共同构成的。

1. 人力资源开发与管理市场环境

微观组织的人力资源开发与管理活动,是从市场中获得人力资源开始的,因此,社会的人力资源市场状况也就成为各个组织进行人力资源开发与管理的前提条件。进一步来说,组织的人力资源市场格局,即组织处于买方市场还是卖方市场,对其人力资源开发与管理的工作内容、组织机构、理念模式、管理手段和技术方法的选择都有重大的影响。

2. 人力资源开发与管理内部环境

在组织内部也有多种影响人力资源开发与管理因素,包括一个组织的结构、组织制度与组织文化、组织的发展战略、业务性质特点、组织的员工结构、领导者的水平和管理风格、组织内部的劳动关系因素等。例如,在一个从事市场营销工作的组织,采取目标管理模式比以出勤打卡制度进行管理更为适宜。

第三节 人力资源开发与管理趋势与面临的挑战

一、人力资源开发与管理趋势

随着经济科技的不断发展和进步,组织中的员工的素质也在不断地提高。知识型员工越来越得到组织的青睐。知识型员工这一概念是美国学者彼得·德鲁克首先提出的,具体指“那些掌握和运用符号和概念,利用知识或信息工作的人”。如今,知识型员工的概念已经涵盖了大多数的白领,一般指从事生产、创造、扩展和应用知识的活动,为单位或组织带来知识资本增值,并以此为职业的人员。

企业管理讲求以人为本,也就是说管理中的一切将围绕人来进行。因地制宜、因材施教将成为对知识型员工管理的重要依据。俗语说:“攻城为下,攻心为上。”可见管理的重心应

侧重于“理”而非“管”。

1. 坚持以人为本,尊重人

首先,给知识型员工以实现个人价值的充分发展空间。现代企业作为社会经济生活中最具活力的组织形式,往往被知识型员工视为展示自我、实现自身价值的最佳平台。

其次,知识型员工特别是优秀人才对自身的价值往往估计较高,并极为看重他人、组织及社会对自己的评价。他们对自身才能是否得到充分发挥和自我价值是否得到相应承认往往表现得比普通员工更为敏感,也更容易因组织评价与自我评价不一致而产生心理波动或挫折感,以至于弃组织而去。

2. 充分授权,使人尽其长

根据知识型员工从事创造性工作,注重独立性、自主性的特点,企业一方面要根据任务要求进行充分的授权,允许他们自主制定自己认为最好的工作方法,而不宜进行过细的指导和监督,更忌采用行政命令的方式强制性地发布指令;另一方面要为知识型员工独立从事的创造性工作提供所需要的资金、物资及人力支持,保证其创新活动的顺利进行。

3. 不拘一格,招贤纳士

具有创造性潜能的优秀人才往往有着强烈的个性。充满个性魅力的创造性人才恰恰是企业最宝贵的资本,是企业创新发展的源泉。应该正确认识创造型人才的人性特点,为其提供舒展乃至张扬个性的宽松环境,使他们在不拘一格的自由发展中展示和发挥其聪明才智与创造性潜能。

4. 以合理的薪酬吸引和留住一流知识型员工

近年来,很多发展迅速的企业均致力于设立更具激励效果的薪酬体系,让员工切实感受到自己是企业实实在在的主人而非过客;甚至让员工持有股份,从本质上承认劳动力、智力将作为资本存在于企业之中,是企业的利益共同体。当前,员工的薪酬不再是简单的收入分配问题,而是知识型人才价值实现的一种形式。企业制定合理的薪酬制度,不仅是吸引和留住一流知识型人才的前提,也是人力资本不断增值的重要基础。

5. 以培训提升人力资源水平

在知识快速更新的现实前面,企业所提供的培训与教育将会成为吸引人才、留住人才的重要条件之一。为此,企业应将教育与培训贯穿员工的整个职业生涯,使员工能够在工作中不断更新知识结构,随时学习到最先进的知识与技术,保持与企业的同步发展,从而成为企业最稳定、可靠的人才资源。

二、人力资源开发与管理面临的挑战

人力资源在开发与管理的过程中面临一系列挑战,有人力资源管理环境带来的挑战和人力资源管理自身发展的挑战。

(一) 人力资源管理环境带来的挑战

1. 全球经济一体化带来的挑战

随着信息技术的迅速发展,全球经济一体化的趋势越来越明显,并正在以前所未有的高速度向前发展。随着区域性合作组织的产生,国与国之间的界限已经越来越模糊,使世界经

济已经形成“牵一发而动全身”的整体。当今的世界,国与国之间不仅仅是竞争,更重要的是一个相互联系、相互制约、相互依存的整体。一个地区、一个国家的经济和社会动荡,很快就會影响全球的经济,甚至影响其他国家的安定和发展。世界经济格局的这一重大变化,对全球经济一体化的必然产物——跨国公司不得不面对不同的政治体制、法律规范和风俗习惯,管理者将会经常遇到不同国籍、不同文化背景、不同语言的员工。如何才能更好地完成工作,如何才能进行更好的交流与沟通,如何才能确立完善的管理制度等,这些很现实的问题都摆在管理者面前。

2. 技术进步带来的挑战

通常来说,技术进步必然带来两种结果:一是能够使组织更有实力、更具竞争性,二是改变了工作的性质。例如,网络的普及使许多人在家办公已经成为一种可能,然而,这种高科技的使用必然对员工的素质提出更高的要求;并且,在这种自由宽松的工作秩序下,如何对员工进行考评已成了一个新的课题。事实上,技术的进步,对组织的各个层面都产生了重要的影响,劳动密集型工作和一般事务性工作的作用将会大大削弱,技术类、管理类和专业化工作的作用将会大大加强。这样一来,人力资源管理工作就面临着结构调整等一系列重大变化。

3. 组织发展带来的挑战

随着全球经济一体化的加强,组织作为社会的基本单元已经发生了很大的变化,如今的时代,灵活开放已经成了组织发展的一种趋势。竞争的加剧、产品生命周期的不断缩短和外部市场的迅速变化都要求组织要有很强的弹性和适应性。现代企业要参与市场竞争,就必须具有分权性和参与性,要以合作性团体来开发新的产品并满足顾客要求。这就对人力资源管理提出了新的要求。例如,现代企业的人力资源部门必须具备良好的信息沟通渠道;现代企业的人力资源管理部门对员工的管理要做到公平、公正和透明,要有对员工更加有效的激励措施;组织内的每一位管理者都要从战略的高度重视人力资源开发与管理,从而不断适应组织变革的需要。

4. 人口结构变化带来的挑战

人口数量的变化具有明显的地域差别。在欧美发达国家,由于经济文化、思想观念等因素的影响,人口的出生率普遍偏低,人力资源供应相对不足;在亚非国家,由于人口出生率没有得到有效的控制,人口出生率普遍偏高,人力资源供应相对供大于求。劳动力的结构也发生了巨大变化。相对亚非国家来说,欧美国家人口老龄化问题比较突出,而亚洲由于劳动力过剩,年轻劳动力的比例远远高于发达国家。相对来说,人才短缺仍然是世界各国普遍存在的问题。例如,我国在很长一段时间内,由于缺乏人才培养战略与市场需求导向,人才结构严重不平衡,部分专业人才过剩,而部分专业人才严重缺乏,这对我国经济的发展产生了很大的影响。

(二) 人力资源管理自身发展面临的挑战

人力资源管理自身发展面临的挑战表现在以下几个方面:

(1) 企业员工个性化发展的挑战。企业员工日益跨文化、多样化、差异化、个性化,要求人力资源管理必须提供个性化、定制式人力资源服务和关系管理,在人力资源管理中较恰当地平衡组织与员工个人的利益。

(2) 工作生活质量提高的挑战。员工不再仅仅追求工资、福利,而是对企业各个方面所能满足自己日益增多的各种需求的要求越来越高、越来越全面化,人力资源管理提供更加全面周到的人力资源服务。

(3) 工作绩效评估的挑战。员工考核与报酬日益强调以工作绩效考评为基础,并形成绩效、潜力、教导三结合的功能。

(4) 人员素质的挑战。对企业家及各类管理人员的素质要求日益提高,培训、教育、考核、选拔、任用越来越重要。

(5) 职业生涯管理的挑战。这主要是员工日益重视个人职业发展规划的实现,企业必须重视职业管理,为员工创造更多的成功机会和发展的途径,以使员工获得个人事业上的满足,包括较成熟的企业组织的中上层职位在显示饱和的情况下如何处理员工的晋升问题。

(6) 人力资源要素发展变化的挑战。这要求人力资源管理必须不断提高人力资源管理的预测性、战略规划与长远安排。

(7) 部门定位的挑战。人力资源部门如何在众多的企业职能部门中发挥其作用或显示其特别绩效,人力资源管理应扮演哪些角色以保证人力资源的有效利用。



知识链接

我国企业人事管理制度的演进

中华人民共和国成立以来,企业人事管理制度的演进可以分成3个阶段:

1. 计划经济体制下的人事管理制度

从中华人民共和国成立到20世纪70年代末,我国实行高度集中统一的计划经济体制。企业的人事管理工作是创立、运行和发展一套与之相适应的以计划为核心、行政管理为手段的企业人事行政管理制度和模式。在这一时期,没有劳动力市场,国家对劳动力进行统一的分配调动。企业在用工程序、人力资源数量、职能部门设置、管理人员的任命等方面完全由上级部门决定,员工之间缺乏竞争,没有危机意识。企业没有选择员工和解雇员工的权力。员工进入企业后,按学历高低、工龄长短确定相应级别。大多数员工的劳动报酬主要取决于工作时间长短和每一个工龄应计的报酬额,基于员工所积累的劳动贡献随着年龄的增长而上升。企业办社会的特点突出,为员工提供子女入托、住房、医疗等全部社会福利和退休、养老、丧葬及未成年子女的抚养、就业等终身的社会保障。人事管理制度具有浓厚的计划经济体制“统得过死、条块分割、计划调节”的特点。

2. 传统人事制度的改革与创新时期

从20世纪70年代末到90年代中期,随着我国经济体制逐渐从计划经济向市场经济过渡,传统的人事制度发生了改变。20世纪80年代中后期,国家逐渐放权,推进企业自主用工,采用劳动合同制,改革工资、福利、劳动就业等。20世纪90年代中后期,随着现代企业制度的建立,企业成为自负盈亏的独立经济实体,实行全员劳动合同制等。传统的人事管理制度的框架被逐渐打破,与市场经济体制相适应的新型人事管理制度框架开始建立。这一阶段的具体特点表现为:

劳动力市场从无到有,人员的招聘和选拔由行政分配、行政任命向制度化、规范化转变;在用工制度方面,由原来管理部门统一安排员工,转变为企业自主选择员工,企业也有了更大的选择范围和更多的选择渠道;在晋升方面,企业可以通过招聘、考试等方式择优录用,改变了原来由领导考核指定的局面;在劳动报酬方面,报酬结构趋于多元化,主要以职工的实际技能水平和劳动贡献的大小为参考来增减工资,出现以按劳分配为主的多种分配形式,增加了员工收入的弹性。但由于绩效考核的缺乏,平均主义依然存在,奖金、津贴人人有份,缺乏针对性与个体性。

3. 传统人事管理向现代人力资源管理过渡时期

20世纪90年代末至今,随着市场经济体制的逐渐形成,企业改制、股份制改造、企业重组及抓大放小等改革的逐步进行,企业人事管理制度在体制、机制、结构等方面进行了全方位的彻底改革。符合市场经济发展规律的人事管理制度在企业制度中逐渐完善,人事管理工作也开始从传统人事管理层次向现代人力资源管理层面提升。以工作分析为基础的人力资源规划、招聘与甄选、培训与开发、绩效考核、薪酬设计越来越受到企业的重视,但是企业中的人员总量过剩与结构性人力资源短缺依然并存,人力资源管理的职能未能建立和完善,很多企业缺乏人力资源管理规划与相关政策,培训与开发、绩效与薪酬方面还有待完善。



思考与练习

1. 简述人力资源开发与管理含义。
2. 人力资源开发与管理的特征有哪些?
3. 人力资源开发与管理意义是什么?
4. 人力资源开发与管理受哪些环境因素的影响?
5. 人力资源开发与管理有何发展趋势?
6. 人力资源开发与管理面临哪些挑战?



案例讨论

福临汽车配件有限公司的人事制度改革

福临汽车配件有限公司位于珠江三角洲,是乔国栋创办的,专门生产活塞、活塞环、气门之类的产品,为华南的汽车制造和修理业服务。乔国栋是公司董事长兼总经理,但干营销是他的拿手好戏,所以他坚持自己同时兼任销售副总。傅立朝是生产副总,他手下还有位生产厂长,叫刘志仁,是傅立朝自己找来的。事实上,在创业之初,厂区布局、车间设备、工艺、质量标准,包括4位车间主任人选,全由傅立朝包揽,连第一批生产工人中不少人也是他招考进来的。乔国栋并未全力关注公司发展的全局和战略,他把至少1/4的精力花在他爱做也擅长做的营销、采购和公关工作上。好在当时公司的规模不大,市场也有利,这么运作下来公司的效益也相当不错。

从一开始,公司就大胆放权,各车间主任和科室负责人各自包下自己单位的人事职

能,对自己手下人,从招聘、委派、考核、升迁、奖惩都由他们说了算,公司领导基本不过问。经过7年的发展,公司员工增加到340人左右,业务也复杂起来。乔国栋发现最初那几年全公司“和睦大家庭”的气氛消退了,近两年员工士气在不断下降。领导班子开会研究后一致决定设人事办公室。但对人事办公室该设在哪一级,领导班子的意见不一致,争辩再三,才决定设在生产厂长之上,人事办公室设主任1名,并配1名秘书。

公司财务科有位成本会计师,叫郭瀚文。他从北方一所大学的工商管理专业毕业,经他的父亲和乔国栋的一位亲戚推荐,来公司财务科工作。那时公司还小,工作分工不细,他聪明能干,科长让他管成本控制,不久他就干熟练了。他的工作使他跟生产与营销两方面的人都多有接触,人缘甚佳。乔国栋和傅立朝都觉得这小伙工作自觉。但郭瀚文常说,他并不喜欢做财务工作,他其实喜欢做人事工作,喜欢跟人打交道,不爱跟数字打交道。他那天在食堂,正巧跟总经理秘书小周同桌吃饭,从小周处听到公司要设人事办公室的消息,于是他闻风而动,马上递上书面申请,要求当人事办公室主任,又分头向公司主要领导口头自荐。经过软磨硬缠,他终于如愿以偿,当上了人事办公室主任。在他上任前,乔国栋对他说:“你要好好干,人事工作对全厂工作很重要。”

郭瀚文新官上任三把火,上任伊始,他就向各车间主任发出书面通知说:“为适应公司的扩展,公司决定对全厂员工的人事管理实行集权,为此成立本办公室。今后各车间一切人事方面的决定,未经本主任批准,一概不得擅自执行。”

通知下发后,车间主任们对此政策变化的不满便接踵而至,都说:“小郭这小子太狂了,一朝权在手,便把令来行,手太长了。”厂长开始听到主任们的抱怨,说:“工人们跟刚招来时不同,已经难管多了。”厂长有一回见到一位车间主任,问为什么生产下降,主任答道:“我的手脚给捆住了,还怎么管得了工人?如今奖励、惩罚、招聘、辞退,我都没了权,叫我怎么控制得了他们?怎么让他们出活?”

有一天,女工林达芬闯进人事办公室,气冲冲地说她被车间主任无缘无故地辞退了。郭瀚文说:“别急,让我先搞清楚情况。”他马上给那车间主任打电话:“喂,三车间张主任吗?我是郭瀚文。你们车间林达芬是怎么回事?”“我炒了她鱿鱼。”“这我知道,但为什么?”“很简单,我不喜欢她。”“你知道,没有人事办公室批准,你是不能随便辞退工人的。”“是吗?可是我已经把她辞退了。”“老张,你不能这么办。你总得有个站得住脚的理由才行……”“我不喜欢她,这一点就够了。”然后对方就把电话给挂掉了。

郭瀚文把这事向刘志仁做了汇报。刘志仁做了不少工作,并坚持让林达芬复职,这事才平息下来。但车间主任们关于招的工人质量差、自己没有人事权的抱怨却有增无减,一致主张人事办公室管的事越少越好。这事终于闹到傅立朝那里,但乔国栋出差走访用户去了。刘志仁对傅立朝说,现在这厂的规模还不算大,用不着设一个专门的人事职能部门。他建议还是用行之有效的老办法,让各车间主任自己管本单位人事工作,郭瀚文还是回财务科去做原来的成本会计为好。傅立朝左思右想,觉得恐怕只好按刘志仁的意见办了。但他说,还是等几天乔国栋回来后请示了再定。

问题:

1. 为什么福临汽车配件有限公司最初同意把人事权下放给车间主任?为什么当时这套办法看来还算有效?

2. 你认为该公司的人事处理恰当吗? 为什么?
3. 该公司让做会计工作的郭瀚文改行去做人事工作, 你认为是否正确? 为什么?
4. 你若是总经理乔国栋, 回来听了生产副总傅立朝的汇报, 会怎样决定? 为什么?
5. 福临汽车配件有限公司实行的是传统人事管理还是现代人力资源管理? 你从这个案例中得到哪些启示?